



MOTIVAȚIA PERSONALULUI/LUPTĂTORULUI – FACTOR COVÂRȘITOR PENTRU ÎNDEPLINIREA MISIUNII

THE PERSONNEL/COMBATANT MOTIVATION – AN OVERWHELMING FACTOR FOR THE ACCOMPLISHMENT OF THE MISSION

MOTIVATION DU PERSONNEL/DU COMBATTANT – FACTEUR PÉREMPTOIRE POUR L'ACCOMPLISSEMENT DE LA MISSION

Cpt.drd. GrațIELA-Elena VOICILĂ*

Motivația stă la baza funcționării performante a omului/luptătorului și reprezintă conceptul care explică diferența dintre modul de acțiune al fiecărui militar/luptător, ce are ca rezultat îndeplinirea misiunii cu succes sau fără satisfacții. Toți luptătorii ar trebui să își însușească faptul că misiunea care urmează este cea mai importantă. Prin urmare, comandanții trebuie să fie conștienți că motivarea subordonaților este o abilitate a acestora – în primul rând, prin exemplul personal – de a crea un mediu în care resursa umană avută în subordine poate, și își dorește, să realizeze obiectivele solicitate, să își folosească potențialul la maximum. Motivația nu are doar rolul de a-i determina pe oameni să muncească, indiferent de calitatea muncii lor, ci și acela de a-i face să lucreze bine, de a-i impulsiona în utilizarea tuturor resurselor fizice și intelectuale de care dispun. Dacă există motivație, există performanță și productivitate, există satisfacție în muncă, prin urmare obiectivul suprem al organizației este îndeplinit.

Motivation is the basis of the functioning of the personnel/combatant performed and represents the concept that explains the difference between the mode of action of each soldier/combatant that results in the accomplishment of the mission successfully or without satisfaction. All combatants should learn that the next mission is the most important one. Commanders must therefore be aware that the motivation of subordinates is their ability - primarily through personal example - to create an environment in which subordinate human resources can and want to achieve the required objectives, to use their potential to maximum. Motivation has not only the role to determine people to work, regardless of the quality of their work, but to make them work well, to encourage them to use all the physical and intellectual resources they have. If there is motivation, there is superior performance and productivity, there is job satisfaction, therefore the ultimate goal of the organization is met.

La motivation sous-tend le fonctionnement efficace de l'individu/du combattant et représente le concept qui expose la différence entre les modes d'action de chaque militaire/combattant, dont le résultat se traduit par l'accomplissement réussi de la mission ou par une exécution sans aucune satisfaction. Tous les combattants devraient savoir que la mission à venir sera la plus importante. Par conséquent, les commandants doivent prendre conscience que la motivation des subordonnés est leur capacité – principalement, en suivant l'exemple personnel – de créer un environnement où les ressources humaines subordonnées peuvent et veulent atteindre les objectifs requis, utiliser leur potentiel au mieux. La motivation n'a pas seulement pour rôle de pousser les individus à travailler, quelle que soit la qualité de leur travail, mais de les faire bien travailler, de les encourager à utiliser toutes les ressources physiques et intellectuelles dont ils disposent. S'il y a la motivation, il y a la performance et la productivité, il y a la satisfaction au travail, de sorte que l'objectif ultime de l'organisation soit atteint.

Cuvinte-cheie: organizație militară; motivație; factori psihologici; personal militar; comandant.

Keywords: military organization; motivation; psychological factors; military personnel; commander.

Mots-clés: organisation militaire; motivation; facteurs psychologiques; personnel militaire; commandant.

În ultimele decenii, asistăm la ceea ce specialiștii în domeniul securității și siguranței numesc „revoluția în afacerile militare”, care a impus schimbări radicale, din partea statelor

și alianțelor, a doctrinelor, regulamentelor, manualelor și abordărilor privind conflictele și situațiile de criză. Dintotdeauna, omul, ca parte a organizației militare, a reprezentat o preocupare majoră pentru factorii de decizie ai operației militare, însă modificările de ordin tehnologic au adus în prim-plan o altă abordare pentru protecția maximă a luptătorului, deoarece știm foarte bine

*Baza 1 Logistică Teritorială „Carpatica”
e-mail: voicilagratiela@yahoo.com

că resursa cea mai importantă și „costisitoare” este cea umană.

Astfel, vorbim despre apariția unor capacități/capacități care contribuie substanțial la îndeplinirea misiunii și nu mai prezintă riscul anterior atribuit luptătorului, care, de cele mai multe ori, nu mai este nevoit să se expună maximum riscurilor și este un operator la noua tehnologie, care își face simțită prezența în domeniul militar. Asta, desigur, nu exclude situațiile în care este neapărat nevoie de prezența umană, ci vorbim despre o tendință de a înlocui, pe cât posibil, factorul uman direct angajat riscului.

În același timp, vorbim despre o multitudine de factori nu doar externi, ci și interni, care influențează modul de funcționare a organizațiilor și, implicit, a celei militare, factori care reprezintă, pentru acestea, adevărate provocări. În acest mediu extrem de dinamic, în care un grup de variabile scapă controlului, obstacolele tot mai mari de care au parte organizațiile în ultimul timp sunt puse din ce în ce mai mult pe „umerii” resurselor umane, fapt de care organizațiile trebuie să țină seama.

Pentru a-și putea realiza obiectivele, organizația militară și, implicit, unitatea militară trebuie să aibă capacitatea de a-și asigura și de a menține resursele umane de care are nevoie, prin anticiparea evoluției sistemului din care face parte, ca urmare a adaptării acestuia la realitățile politico-militare actuale.

O problemă care condiționează în mare măsură dezvoltarea și utilizarea rațională a resurselor umane din Armata României constă în introducerea unor comportamente orientate sistematic spre obiective strategice. Un rol central în conceperea și fundamentarea activităților din domeniul resurselor umane îl au strategiile și politicile de personal, care au devenit componente esențiale ale resurselor umane și modalități manageriale de profesionalizare a acestuia. Se pare că, la nivelul Armatei României, „soluția de conștientizare și responsabilizare [...] este relativ simplu de formulat, dar este mai greu de implementat: investiția consecventă și permanentă în oameni”¹.

Luând în considerație că resursa umană este una dintre cele mai importante resurse ale apărării și reprezintă „esența procesului de transformare”² a armatei, sunt de părere că modernizarea în domeniul resursei umane nu ar trebui să se limiteze la scăderea numărului de membri din considerente de flexibilitate, ci ar trebui să se materializeze în

structuri de personal moderne și calitative, care să ofere un nivel înalt de performanță printr-un management al resurselor umane motivant. Mai mult decât atât, dacă luăm în calcul amploarea fenomenului denumit „inteligență artificială”, nu putem să ignorăm înaltul grad de specializare și profesionalizare necesar personalului care își desfășoară activitatea în cadrul și pentru organizația militară, și asta în directă concurență cu marile corporații multinaționale, care utilizează metode tot mai moderne de stimulare și motivare a personalului propriu.

Ceea ce doresc să subliniez este faptul că, în cadrul acestui material, nu tratez motivația din punctul de vedere al determinării militarului dacă să execute sau nu ordinele primite, ci al „mobilizării” sale interne, de a depune toate eforturile și de a-și folosi toate deprinderile la maximum, pentru a contribui în mod substanțial la îndeplinirea misiunii. Știm foarte bine că este diferență între a face un lucru pentru că „trebuie” și a face același lucru pentru că îți dorești, îți place sau pentru că ești impulsivat de orice alt sentiment care pornește din a avea motivația pentru a întreprinde acea acțiune în mod eficient și la cele mai înalte standarde.

Mai mult decât atât, realitatea din jurul nostru ne arată că este important să motivezi personalul din subordine pentru a continua să-și desfășoare activitatea în cadrul acelei structuri și să se specializeze în acel domeniu, ceea ce sprijină îndeplinirea misiunii unității noastre. Fără personal specializat nu ne putem desfășura activitățile specifice din planul anual al instruirii, ceea ce înseamnă că nu putem îndeplini misiunea unității.

Aspecte conceptuale ale motivației

Potrivit *Dicționarului explicativ al limbii române*, „motivația” este definită ca: „totalitatea motivelor sau mobilurilor (conștiente sau nu) care determină pe cineva să efectueze o anumită acțiune sau să tindă spre anumite scopuri”³.

Din perspectiva domeniului psihologic, motivația reprezintă un „concept fundamental în psihologie și, în genere, în științele despre om, exprimând faptul că, la baza conduitei umane, se află întotdeauna un ansamblu de mobiluri – trebuințe, tendințe, afecte, interese, intenții, idealuri – care susțin realizarea anumitor acțiuni, fapte, atitudini”⁴ și „un ansamblu de factori sau imbolduri care declanșează, energizează, mențin (sau întrerup) și



direcționează acțiunile sau comportamentele unei persoane”²⁵.

Studiind și analizând definițiile prezentate, desprindem ca idee esențială a motivației existența a ceva din interiorul individului care stă la baza unor acțiuni ulterioare, acel ceva conștientizat sau nu de către individ, care determină, în mintea acestuia, apariția necesității și dorinței de a întreprinde acea acțiune. Considerăm că acel ceva pornește dintr-o dorință/nevoie a individului, dar ne punem și întrebarea: Oare putem influența apariția acelui ceva care să-l determine pe individ spre o anumite acțiune?

Mergând către domeniul militar, motivația este văzută de specialiștii în domeniu ca fiind „convingerea militarilor să adere la obiectivele misiunii în care sunt implicați”²⁶. De asemenea, „principalele aspecte ale muncii în echipă sunt legate de comunicare, scopuri comune, coeziune și leadership. Scopurile comune reprezintă direcția și motivația pentru acțiune, iar angajamentul față de scopurile comune formează echipa”²⁷. Desprindem și din această abordare acțiunea principală: rațiunea de a face ceva în baza unui ansamblu de factori care îi determină pe oameni să se comporte în diferite moduri la stimuli externi sau interni. Astfel, putem afirma faptul că un anumit factor extern poate avea efecte diferite, în funcție de momentul aplicării, asociat cu alți factori interni, chiar și asupra aceluiași individ, ceea ce ne face să opinăm că anumite influențe, exercitate de către organizație asupra individului, îl pot determina în alegerea unei direcții, depunerii efortului necesar și, mai ales, în persistența implicării în executarea unei acțiuni militare, adică aplicarea tehnicilor specifice de motivare.

Din punct de vedere militar, motivația poate fi înțeleasă ca un proces de investigare a tendințelor de comportament indezirabil, care duc la „dezangajarea fizică și psihică, la dezintegrarea grupală, reliefând balanța dintre datorie și dezertare, dintre implicare și indiferență, dintre angajarea în luptă și retragere”²⁸. Cu alte cuvinte, motivația este o forță care îi determină pe membrii organizației militare să se comporte într-un anumit mod pentru îndeplinirea unui anumit scop (a unei misiuni).

Așadar, reiterăm faptul că, prin motivație, militarul se dedică mai mult sau mai puțin modului de îndeplinire a misiunii, și nu la a alege între a executa și a nu executa misiunea. Ne dorim ca

personalul din subordine să acționeze în toate situațiile la nivelul maxim al deprinderilor, capacităților și capabilităților de care dispune, astfel încât calitatea muncii întreprinse să se regăsească în eficiența efortului depus pentru îndeplinirea misiunii primite sau a celei la care contribuie în cadrul echipei.

Având în vedere studierea și analizarea conceptului de motivație, putem trage anumite concluzii, și anume:

- conceptul de motivație este utilizat pentru a explica de ce individul face ceea ce face, deci motivația este cauza (geneza) care tinde să determine un individ la declanșarea și desfășurarea unor acțiuni;

- ca proces al organizării, funcționării și dezvoltării psihicului uman, motivația explică un anumit comportament uman situațional sau în perspectivă;

- motivația este determinată de antecedente filogenetice, istorice și individuale, însă în momentul manifestării sale, datorită acumulării prealabile, acționează din interior;

- motivația are un caracter dinamic și direcțional, este nemijlocit legată de procesul de cunoaștere și afectivitate;

- motivația poate fi determinată, chiar fără ca individul să știe, de factori externi.

Studiind și analizând principalele prevederi în domeniu în organizația militară, motivația personalului poate îmbrăca următoarele forme, în perechi opuse:

Motivația pozitivă și motivația negativă – determinate de influența scopului și convingerii asupra gradului de satisfacție al militarului în desfășurarea activităților în cadrul organizației militare;

Motivația pozitivă pune în valoare efectele benefice ale laudei, aprecierilor și recompenselor (avansări, sporuri, premii etc.) asupra eforturilor personalului la îndeplinirea sarcinilor primite;

Motivația negativă are în vedere îndeplinirea obiectivelor organizației prin folosirea unor stimuli de aversiune (amenințare, sancționare, blamare etc.). Eficiența acestui tip de motivație este variabilă și implică un consum fizic, psihic și emoțional imens și de aceea trebuie folosită cu precauție de comandanți.

Atât motivația pozitivă, cât și cea negativă se materializează prin stimuli de natură economică

(salarii, prime, imputări salariale etc.) sau prin stimuli de natură moral-spirituală (acordare de medalii, laude, critici, avertismente).

Motivația intrinsecă (internă sau directă) și *motivația extrinsecă* (externă sau indirectă) au în vedere amplasarea sursei producătoare a efectului motivațional. Motivația intrinsecă vizează relația dintre așteptările, percepțiile, sentimentele militarului și conținutul concret al muncii lui. Această formă de motivație constă în determinarea militarului să se implice pentru a obține rezultatele dorite în cadrul unității militare. Prin desfășurarea acestor activități, subiectul obține satisfacții care țin de personalitatea sa (autoîmplinire), stimulând în același timp profesionalismul. Specific acestui tip de motivație este obținerea satisfacției prin realizarea unei acțiuni adecvate.

Motivația extrinsecă este generată de mediul extern de muncă și este aplicată de altcineva. Altfel spus, militarul desfășoară activitățile necesare pentru a atinge obiectivele organizației, deoarece acțiunile lui vor genera, din partea unității militare, anumite reacții care îi vor produce satisfacții.

Este recomandat ca cele două tipuri de motivații să fie folosite de către comandanți în egală măsură și să se facă o distincție clară între motivele pentru care personalul rămâne într-o unitate pe o anumită funcție și motivele pentru care se hotărăște să se mute în altă unitate militară, pe altă funcție sau chiar să plece din sistem prin demisie. Militarii menționează cauze intrinseci când spun ce le place la locul lor de muncă, iar când trebuie să justifice de ce renunță la un loc de muncă, tind să invoce factorii extrinseci.

În funcție de trebuințele imediate ale militarilor, întâlnim: *motivația cognitivă* și *motivația afectivă*.

Motivația cognitivă este determinată de stimularea intelectuală a individului și își are originea în nevoia de informare, cunoaștere, învățare, inovare etc.

Motivația afectivă vizează strict dimensiunea umană, sentimentală a militarului, punând accent pe satisfacerea nevoilor de a obține adeziunea și recunoașterea celorlalți membri ai organizației. Acest tip de motivație urmărește ca militarul să aibă un tonus bun și relaxat la locul de muncă, în compania colegilor și să fie simpatizat și apreciat de aceștia.

În cadrul organizației militare, procesul motivațional ar trebui să se realizeze complex

prin combinarea tuturor formelor motivaționale prezentate anterior, pentru îndeplinirea obiectivelor. Un comandant ar trebui să cunoască și să știe când și cum să valorifice toate tipurile de motivație, pentru a obține rezultate maximale. În funcție de trebuințele specifice fiecărui subordonat, de particularitățile acestuia, comandantul ar trebui să poată identifica cele mai bune stimulente, pentru a-l determina să fie motivat. În mediul militar, este foarte greu de folosit motivația pozitivă prin oferirea de recompense economice. Dacă în organizațiile civile angajații pot beneficia de toate tipurile de motivații, pentru că stă în puterea managerului să acorde prime, avansări, mărimi salariale, în organizațiile militare posibilitățile de a stimula financiar sunt limitate, iar avansările trebuie să urmeze niște proceduri de durată. Prin urmare, comandanții militari sunt în dezavantaj față de managerii din cadrul firmelor private, ei având la dispoziție posibilități mai reduse cu care să își motiveze subordonații pentru îndeplinirea obiectivelor.

Motivația – fenomen complex al activității psihice

Abordarea motivației începe, de regulă, cu descrierea forței existente în individ, care îl determină să acționeze sau să persiste în gândire și/sau acțiune. Motivația este un concept de bază al performanței umane, care poate explica diferențele individuale de comportament.

Indiferent de aspectul formativ al sistemului psihic, motivația pornește de la constatarea empirică a ideii că orice conduită umană este dirijată din interior, chiar dacă este vorba despre gândire sau acțiune. Pentru a putea înțelege structura complexă a motivației, ne-am propus să analizăm diferite fenomene motivaționale și legăturile funcționale dintre ele, care pot fi considerate, pe de o parte, forme mai mult sau mai puțin complexe de motivație, iar, pe de altă parte, factori componenți ai motivației. Astfel, dintre fenomenele motivaționale, amintim:

- trebuințele – elementele motivaționale fundamentale ale personalității, arătând cel mai pregnant echilibrul bio-psiho-social al omului, în condițiile solicitărilor mediului înconjurător;
- impulsurile – constau în apariția unei excitabilități accentuate a anumitor centri nervoși care declanșează acțiunea;
- motivele – mobilurile care declanșează, susțin energetic și orientează acțiunea;



- intențiile – elementele prin care se realizează trecerea de la motive spre scopuri;
- scopul – simbolizează schițarea mentală a rezultatului dorit;
- tendințele – expresia orientării, direcționării acțiunii într-un anumit sens;
- interesele – orientări active și durabile ale individului spre anumite lucruri sau fenomene, domenii de activitate etc.

În contextul problematicii abordate, vom încerca să analizăm pe scurt interdependența dintre trebuințe, motive și interese.

Trebuința este izvorul de energie adaptativă a organismului. În baza și în virtutea trebuinței, sub influența impulsurilor sau imboldurilor interne, se întreprind cele mai diverse acțiuni. Satisfacerea trebuinței duce la reducerea tensiunii (reechilibrare). Astfel, trebuința trece de la starea activă în stare latentă.

Omul, în condițiile vieții sociale și culturale, mediază satisfacerea trebuințelor naturale prin diverse mijloace ale civilizației. Astfel, se diversifică trebuințele naturale, devenind selective. Într-o măsură mai mare la om, sub influența condițiilor de viață socială și prin interiorizarea relațiilor sociale și a modelelor de acțiune, apar trebuințe noi, fără legătură cu zestrea ereditară. Sunt trebuințe secundare sau dobândite, care se împart în materiale (fumatul, consumul de alcool, vestimentația etc.) și spirituale (trebuința de conviețuire, de comunicare interumană, de cunoaștere etc.). Acestea din urmă rezultă din condiționarea unor energii interne și se dezvoltă analogic trebuințelor organice.

Trebuințele se activează după o anumită periodicitate la intervale de ore, zile, luni. Deci ele apar ca dimensiuni necesare vieții. Nesatisfacerea flagrantă a trebuințelor generează stări de încordare maladivă. Suprasatisfacerea trebuințelor duce fie la stingerea, fie la hiperdezvoltarea lor. La fiecare persoană, în dependență de condițiile vieții și de activități, se formează o constelație de trebuințe variabile din punctul de vedere al intensității, periodicității, orientării și modalității de satisfacere. Cunoașterea omului implică și o descriere a sistemului individual de trebuințe. Este foarte important pentru un comandant/șef să cunoască trebuințele specifice ale subordonaților, să țină seama de stările de tensiune sau de dezechilibrele care apar în urma unor privațiuni sau suprasolicități, pentru a aplica acele metode

de motivare și de stimulare a apariției motivației individului în vederea obținerii unor rezultate în conformitate cu misiunea unității militare.

Trebuința definită ca o stare internă, un imbold sau un impuls, așa după cum am precizat anterior, constituie o rezervă de energie. Atunci când trebuința se dezvoltă astfel, întrucât declanșează acțiunea, ea se transformă într-un motiv. Motivele sunt energizante, pulsative și orientative, direcționale. Din acest motiv rezultă selectivitatea. Varietatea motivelor, în contextul personalității umane, face ca fiecare să se raporteze altfel la aceleași obiecte ale realității.

Raporturile noastre cognitive cu lumea sunt dublate în interior de anumite poziții, respectiv motive personale. Semnificațiile obiective dobândite sunt asociate cu semnificațiile subiectiv-individuale, rezultate și ele dintr-o anumită experiență de viață. Motivele explică acțiunile umane, ele însă nu se confundă întotdeauna cu scopurile.

Întrucât, de regulă, mijloacele de satisfacere a trebuințelor sunt indirecte, cauza (motivul) nu coincide, în principiu, cu scopul (obiectivul). Scopul este evident, el rezultă din activitate. Motivul care impulsionează acțiunea poate avea forme foarte variate. Educarea motivelor superioare cu o înaltă semnificație socială este foarte importantă. În armată, finalmente trebuie să obținem o motivație adecvată conținutului și funcțiilor sociale ale acesteia.

Atunci când în planul cunoașterii motivul coincide cu scopul se constituie un interes. Militarul desfășoară o activitate de plăcere. Succesul în îndeplinirea unor acțiuni, influențând recurent asupra motivelor, le consolidează pe acestea și le transformă în interese. Coincidența dintre motiv și scop în îndeplinirea unei activități duce la conturarea înclinației, care este de interes nu numai pentru cunoaștere, ci și pentru acțiunea practică, de multe ori profesională.

Dacă la interes și înclinație se adaugă conștiința aptitudinilor corespunzătoare, atunci se creează condițiile pentru constituirea unei vocații. Subiectul nu numai că agreează o profesiune, dar se simte chemat de ea, întrucât, dispunând de capacitățile necesare profesiunii, se consideră obligat față de societate ca să o adopte și își dă seama că numai astfel se poate realiza. Vocația unește dragostea față de profesiune cu spiritul de răspundere socială.

De aceea armata are nevoie de personal din vocație, stăpâniți de dragostea față de ocupația militară și conștienți de semnificația acesteia.

Asocierea dintre o idee sau imagine și trebuința corespunzătoare duce la formarea unei convingeri. De regulă, este vorba despre imagini cu mare însemnătate socială. Implantarea afectivă a ideii determină militarul să acționeze pentru îndeplinirea ei, să o resimtă ca pe o necesitate lăuntrică, să nu admită contrazicerea ei și să o apere cu toate forțele. Convingerea este un motiv de supremă eficiență, este o idee – forță. În această situație, putem vorbi de o motivație internă puternică, chiar de o automotivație, în desfășurarea activităților.

Din cele arătate rezultă că fiecare militar dispune de trebuințe primare și secundare, de motive, interese, înclinații, convingeri, mergând până la definirea unei concepții. Este clar că respectiva constelație motivațională este individuală. Nu pot exista doi subiecți care să aibă același sistem de trebuințe și motive. Apoi intervine și faptul că, în acest raport cu situațiile de viață, motivele persistă latent sau se activează. Practic, întreaga noastră viață se desfășoară într-o serie de situații obiective, care răspund sau nu trebuințelor, care dau sau nu satisfacție motivelor și intereselor noastre.

Factori psihologici stresanți implicați în activitatea militară

Pentru a putea înțelege mai bine motivația militarilor, este necesar să trecem în revistă și unii factori psihologici care pot afecta personalul militar/luptătorul.

În general, situațiile generatoare de stres pot fi de natură fizică (zgomot, temperatură, inundații, cutremure, pericole de tot felul etc.) și mentală (teamă, conflict, presiune, iminența morții etc.). În mod obișnuit, orice factor intern sau extern care depășește (în sus sau în jos) limitele unui anumit prag poate deveni o sursă de stres, alterând comportamentul și activitatea psihică a unui individ. Situațiile stresante pot fi pozitive sau negative, în raport de semnificația atribuită lor de către subiect.

Întrucât statutul de militar se numără printre cele mai stresante ocupații, vom evidenția principalele surse de stres care pot apărea pe timpul activităților specifice: calitatea slabă a procesului pregătirii pentru misiuni, gradul înalt de solicitare fizică și psihică a misiunilor, pericolele posibile aduse de executarea activităților cu risc crescut

sau de mânuirea armamentului și tehnicii de luptă, nivelul scăzut al ordinii și disciplinei militare, starea prelungită de izolare relativă a militarilor, certurile dintre militari, problemele nerezolvate din mediul de viață civil din care provin, boli, căsătorie, naștere copii, climat de muncă inadecvat în subunități, stilul de conducere abuziv și neregulamentar al comandanților și șefilor, insuficiența echipamentului, apei, alimentelor, condițiilor de cazare și de petrecere a timpului liber etc.

Evident, în timpul misiunilor de luptă pe care militarii le execută în zonele de conflict, tratarea superficială sau eludarea acestor factori stresanți, care se pot manifesta în acest caz, amplifică tensiunea, reduce resursele disponibile pentru depășirea acestui fenomen psihic și diminuează substanțial eficiența acțiunilor militarilor.

Dintre situațiile specifice teatrului de operații în care au fost dislocate contingentele de militari și care se constituie în factori stresanți, în opinia mea cei mai importanți sunt:

- conștientizarea puterii letale sporite a armamentului modern și extrem de sofisticat din dotarea inamicului;
- zgomotul și aglomerația de un nivel nemaiîntâlnit din zonele de dislocare, precum și imaginea terifiantă a ariei în care se execută misiunile: civili morți, răniți, mutilați, distrugerii de tot felul etc.;
- spațiul de luptă neclar definit, fluid, care limitează posibilitățile de deplasare și de orientare, neoferind, practic, combatanților o protecție reală în fața eventualelor pericole de pe uscat, de pe apă sau din aer;
- misiunile în condiții grele de teren și meteorologice, care solicită la maximum sau care chiar epuizează rezistența fizică și psihică a militarilor;
- pericolul folosirii armelor de distrugere în masă, a atentatorilor sinucigași, a mașinilor capcană sau a altui gen de armă care nu a mai fost întrebuințat împotriva lor;
- misiunile și activitățile pe timp de noapte, precum și în condițiile cu vizibilitate scăzută, inactivitatea, izolarea, monotonia și plictiseala;
- inconsecvențele și deficiențele în conducere ale comandanților;
- fluxul scurtcircuitat al informațiilor pe verticală și orizontală, care conduce la un deficit



de cunoaștere atât despre situația din zonă, cât și despre cea proprie;

- conflictele interioare între simțul datoriei și spiritul de conservare a integrității personale;

- sentimentul zădărniciiei și al neputinței, în raport cu rezultatele luptei, dezgustul față de faptul că omul nu mai înseamnă nimic, fiind folosit doar în calitate de unealtă;

- desfășurarea de către inamic a unor intense acțiuni de propagandă, de influențare psihologică și de dezinformare;

- folosirea de către inamic a unei game variate de mijloace de luptă, tactici și procedee de luptă care induc un grad înalt de pericolozitate pentru militarii împotriva cărora se folosesc;

- rezistența prelungită și dârză a inamicului peste limitele cunoscute/așteptate;

- bolile care sunt specifice ariei de dislocare (malaria, boala somnului etc.).

În timpul vieții, omul este confruntat cu multe bariere. Adesea, este în măsură să găsească soluții pentru a le depăși și pentru a ieși din situațiile limită. Există însă situații și pericole care îl solicită din punct de vedere fizic și psihic în așa măsură, încât nu are capacitatea de a le depăși. Omul reacționează în mod diferit la aceleași evenimente, dar în situații diferite. Este necesar să cunoaștem factorii care atentează la integritatea psihică a militarilor, astfel putând pune în practică motivarea acestora, cunoașterea fiind un factor de echilibru. Prin mecanismele de autoprotecție psihică, fiecare individ apelează, mai mult sau mai puțin conștient, la anumite obiceiuri comportamentale care permit reducerea anxietății specifice misiunilor de luptă.

Motivația luptătorului – studiu de caz

Atingerea obiectivelor și îndeplinirea misiunilor care revin forțelor terestre depind foarte mult de atitudinea și comportamentul resursei umane în fața sarcinilor avute, care sunt influențate de modul în care sunt motivați de cadrele din conducere.

În evidențierea importanței motivației luptătorului în timpul desfășurării acțiunilor militare, nu pot să nu aduc în discuție acțiunea, din anul 207 î.Hr., a generalului chinez Xiang Yu, pentru a obține victoria în bătălia de la Julu.

Armata lui Xiang Yu, formată din 20.000 de soldați, a traversat fluviul Yangtze, pentru a ataca forțele armate ale dinastiei Qin. După traversarea fluviului, generalul a dat ordin să fie scufundate

bărcile și să fie distruse rațiile de alimente, pentru a-și forța trupele să aleagă între a muri pe câmpul de luptă și a învinge forța copleșitoare, de 300.000 de soldați, a inamicului. După nouă angajări în luptă, rezultatul motivării soldaților lui Xiang Yu a fost cel așteptat de acesta, și anume armata generalului a învins forțele dinastiei Qin.

Este de remarcat faptul că generalul chinez s-a folosit de instinctul de supraviețuire al soldaților săi și a obținut victoria. Acest instinct reprezintă, în situația anterioară, motivul care a provocat și a susținut declanșarea comportamentelor necesare obținerii obiectivului propus, victoria.

Este ușor de înțeles că exemplul dat este unul dus la extrem, dar ideea de bază este că, folosind anumite metode și tehnici care reprezintă factori externi, individul poate crea nevoia din interior, și anume motivația de a acționa într-un anumit sens. Este important să se obțină cele mai semnificative rezultate pozitive, astfel încât combatantul să simtă că acționează într-un anumit mod pentru a putea să se autodetermine în ceea ce privește utilizarea maximă a resurselor disponibile și a comandanților sau organizațiilor din care face parte și să poată acționa în acest sens prin implementarea unor argumente care le dau motive să facă/acționeze într-un mod care să ducă la apariția motivației combatantului.

Din punctul meu de vedere, apariția motivației combatantului este esențială, în condițiile unui mediu de confruntare în continuă schimbare, și este mult mai eficientă decât alte metode de persuasiune care i se pot aplica. Identificarea a ceea ce motivează și stimulează luptătorul duce la implementarea unor măsuri, acțiuni sau factori externi care „dau naștere” motivației sale. Mai mult, recurgând la aceste metode, în cele din urmă, luptătorul va avea o satisfacție a muncii și a efortului depus pentru îndeplinirea misiunilor specifice structurii din care face parte sau cu care a acționat în situația respectivă.

Concluzii

Cu cât o structură militară este mai unită, cu atât își poate realiza mai ușor obiectivele pentru atingerea cărora a fost creată. Ansamblul de drepturi și obligații comune ale militarilor, precum și mediul în care aceștia își desfășoară activitatea determină crearea unor relații speciale de serviciu. Aceste legături sunt încurajate în sistem, vizând

ca finalitate nașterea aceluia tip de altruism care, în situații critice, poate face diferența capitală dintre victorie și înfrângere.

A aplica o motivație corespunzătoare membrilor unei echipe/subunități duce la impulsivitatea acestora spre a-și utiliza la maximum toate deprinderile și aptitudinile pentru obținerea unor efecte maxime, ceea ce contribuie la realizarea unei coeziuni de grup sau, așa cum este cunoscută în limbaj militar, spiritul camaraderesc. Coeziunea unei structuri militare, factor determinant în realizarea capacității operaționale, se bazează, în primul rând, pe respectul manifestat de fiecare membru al acesteia față de restul personalului, indiferent de poziția în ierarhia militară, dar și pe motivația interioară a fiecăruia.

Acestea fiind spuse, putem conchizi că motivația este esența îndeplinirii cu succes a misiunilor încredințate. Mai mult, așa după cum am subliniat în acest material, este imperativ ca organizațiile și comandanții să identifice metode moderne de motivare pentru stimularea combatanților, astfel încât să creeze acele condiții care sunt esențiale și favorabile motivației luptătorului, ducând la contribuția sa la un nivel maxim la îndeplinirea misiunilor specifice acelei structuri militare sau a organizației militare, în ansamblu.

NOTE:

1 Gl. (r) dr. M. Orzeată, „Cheia succesului transformării organismului militar este omul”, *Gândirea Militară Românească*, nr. 1/2009, p. 78.

2 *Ibidem*, p. 79.

3 <http://www.dexonline.com>, accesat la 13.11.2020.

4 *** *Dicționar de psihologie socială*, Editura Științifică și Enciclopedică, București, 1981, p. 148.

5 *** *Dicționar de sociologie*, Editura Babel, București, 1993, p. 375.

6 Col. Vasile Marineanu (coordonator), *Manual pentru pregătirea psihologică și controlul stresului operațional*, Editura Centrului Tehnic-Editorial al Armatei, București, 2015, p. 26.

7 *Ibidem*, p. 78.

8 G. Arădăvoaicei, L.D. Niță, *Motivația și motivarea în mediul militar*, Editura Academiei de Înalte Studii Militare, București, 1996, p. 20.

BIBLIOGRAFIE

*** *Dicționar de psihologie socială*, Editura Științifică și Enciclopedică, București, 1981.

*** *Dicționar de sociologie*, Editura Babel, București, 1993.

[Academia Română – Institutul de Lingvistică „Iorgu Iordan”], *Dicționarul explicativ al limbii române*, Editura Univers Enciclopedic, București, 1996.

Arădăvoaicei G., Niță L.D., *Motivația și motivarea în mediul militar*, Editura Academiei de Înalte Studii Militare, București, 1996.

Burloiu P., *Managementul resurselor umane*, Editura Lumina LEX SRL, București, 1997.

Cole G.A., *Managementul personalului*, Editura CODECS, București, 2000.

Col. Marineanu Vasile (coordonator), *Manual pentru pregătirea psihologică și controlul stresului operațional*, Editura Centrului Tehnic-Editorial al Armatei, București, 2015.

McBride J.N. Clark, *20 Steps to Better Management*, BBC Books, London, 1999.

Gl. (r) dr. Orzeată M., „Cheia succesului transformării organismului militar este omul”, *Gândirea Militară Românească*, nr. 1/2009.

<http://www.dexonline.ro/>

<http://www.en.wikipedia.org/>